

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы	
Совершенствование систем менеджмента качества на основе требований стандарта ISO 9001:2015	

УДК 658.562.012.7:006.323.063

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А4В	Меркушева Анастасия Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Гаврикова Надежда Александровна			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСНГ ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина Ольга Борисовна	Кандидат экономических наук		

Томск – 2018

**Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

<b>Код</b>	<b>Результат обучения</b>
<b>Универсальные компетенции</b>	
Р1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
Р2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
Р3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
Р4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
Р5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<b>Профессиональные компетенции</b>	
Р6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
Р7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
Р8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
Р9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
Р10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
Р11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
Р12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
Р13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
Р14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
Р15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
Р16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
Р17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_ О.Б. Юдахина  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы
---------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3А4В	Меркушевой Анастасии Александровне

Тема работы:

Совершенствование систем менеджмента качества на основе требований стандарта ISO 9001:2015
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	<p>Объект исследования – ООО «Нефтестройпроект».</p> <p>Предмет исследования – система менеджмента качества ООО «Нефтестройпроект»</p> <p>Вид деятельности – проекты строительства и реконструкции объектов добычи нефти и газа.</p>
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Описание основных показателей деятельности предприятия.</li> <li>– Описание производимой продукции.</li> <li>– Анализ системы менеджмента качества</li> </ul>

литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	ООО «Нефтестройпроект». – Разработка мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества.
--	--

<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1 – Схема процесса самооценки в организации. Рисунок 2 – Взаимосвязь цикла самооценки и цикла PDCA. Рисунок 3 – Структура стандарта ИСО 9001:2015. Рисунок 4 – Модель процессов и деятельности ООО «Нефтестройпроект». Рисунок 5 – Структура персонала в разбивке по возрасту за 2014 г. Рисунок 6 – Структура персонала в разбивке по возрасту за 2015 г. Рисунок 7 – Структура персонала в разбивке по возрасту за 2016 г. Рисунок 8 – Этапы оценки рисков организации. Рисунок 9 – Мотивационное поле. Приложение А – Организационная структура ООО «Нефтестройпроект». Приложение Б – Анализ динамики системы менеджмента качества за 3 года.
--	---

<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ШИП	Гаврикова Надежда Александровна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А4В	Меркушева Анастасия Александровна		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 76 страниц, 9 рисунков, 15 таблиц, 22 использованных источников, 3 приложений.

Ключевые слова: качество, система менеджмента качества, совершенствование, мотивирование, риск-ориентированный подход.

Объектом исследования является ООО «Нефтестройпроект».

Цель работы - разработка предложений по совершенствованию системы менеджмента качества в ООО «Нефтестройпроект» в соответствии с ISO 9001:2015.

Актуальность работы состоит в том, что системы менеджмента качества приводятся в движение требованиями потребителя организации. Потребности и ожидания потребителей постоянно изменяются, из-за чего организации испытывают давление, создаваемое конкурентной средой (рынком) и техническим прогрессом.

В результате исследования были даны рекомендации и предложены конкретные механизмы для совершенствования системы менеджмента качества.

Теоретическая и практическая значимость работы определяются актуальностью рассматриваемых положений в исследовании, а также возможностью дальнейшего применения предложенных мероприятий в деятельности ООО «Нефтестройпроект».

## **Определения, обозначения, сокращения**

СМК – система менеджмента качества;

РК – руководство по качеству;

ДП – документированная процедура;

ГИП – главный инженер проекта;

ПСД – проектно сметная документация;

СНиП – строительные нормы и правила;

PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act» – планирование-действие-проверка-корректировка) – циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством;

КСО – корпоративная социальная ответственность.

Качество - это совокупность определенных характеристик и свойств услуг или продукции, придающие им важную способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителей

Система менеджмента качества - это система для руководства и управления организацией применительно к установленным государственным стандартам качества.

Стейкхолдер - это понятие, которое описывает человека, группу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на прибыль компании и процессы в ней.

## Оглавление

Реферат	5
Определения, обозначения, сокращения	6
Введение	8
1 Теоретические основы функционирования системы менеджмента качества	10
1.1 Понятие качества и принципы его управления	10
1.2 Подходы к управлению качеством	14
1.3 Система менеджмента качества	21
2 Анализ деятельности и оценка системы менеджмента качества на ООО «Нефтестройпроект»	28
2.1 Общая характеристика ООО «Нефтестройпроект»	28
2.2 Основные показатели деятельности организации	30
2.3 Характеристика системы менеджмента качества	33
2.4 Анализ система менеджмента качества на предприятии	37
3 Предложение по совершенствованию системы менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001:2015 в ООО «Нефтестройпроект»	43
3.1 Внедрение риск-ориентированного подхода	43
3.2 Внедрение мотивационной программы	49
3.3 Планирование изменений в системе менеджмента качества	51
3.4 Мероприятия необходимые для повышения результативности процессов СМК, на основе целей организации	54
4 Социальная ответственность	58
Заключение	65
Список использованных источников	67
Приложение А Организационная структура ООО «Нефтестройпроект»	69
Приложение Б Анализ динамики системы менеджмента качества	70
Приложение В Анкета оценки удовлетворенности заказчика	76

## **Введение**

Весь современный мир строится на рыночных отношениях, в которых основную роль играет степень удовлетворенности потребителя.

Главное условие успеха в борьбе с конкурентами – это высокое качество продукции. В этом случае предприятие будет иметь стабильный спрос на свою продукцию или услугу, а так же получать прибыль.

Из этого можно сделать вывод, что разработка программ повышения качества и постоянное усовершенствование организации в данной сфере – актуальна на данный момент.

Не стоит забывать, что кроме качества, в конкурентоспособность организации включены стоимость, сроки поставки, техническое и сервисное обслуживание, гарантии, и ряд других показателей, качество составляет 60 - 80% значимости всех показателей конкурентоспособности. В итоге, именно качественной продукции или услуге отдают предпочтение заказчики и потребители при выборе продукции.

Рассматривая понятия «качество продукции» и требования потребителей, которые постоянно изменяются и растут, перед предприятиями возникает задача обеспечения требуемого качества и управления им на всем протяжении жизненного цикла продукции.

Данную задачу можно решить лишь в том случае, если организация имеет в наличии соответствующие знания в области управления качеством и квалифицируемых специалистов в этой области.

В 1987 г. были приняты международные стандарты ИСО серии 9000, благодаря которым, на предприятиях началось создание систем управления качеством. Данные системы требуют глубоких знаний теории и методов управления предприятием через качество.

Наличие в организации профессионально подготовленных специалистов по качеству - менеджеров и инженеров, позволяют



разработать, внедрить и обеспечить эффективное функционирование системы качества.

Наличия систем качества требуют и потребители (заказчики), и государственные органы, рассматривающие их как гарантию получения безопасной и высококачественной продукции.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию системы менеджмента качества в ООО «Нефтестройпроект» в соответствии с ISO 9001:2015. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы системы менеджмента качества;
- провести анализ системы менеджмента качества в ООО «Нефтестройпроект»;
- разработать предложения по совершенствованию системы менеджмента качества в ООО «Нефтестройпроект»

Объект исследования: ООО «Нефтестройпроект»

Предмет исследования: система менеджмента качества в ООО «Нефтестройпроект». Структура выпускной квалификационной работы включает введение, четыре раздела, выводы и предложения, список использованной литературы, приложения.

В первом разделе выпускной квалификационной работы проанализированы теоретические основы системы менеджмента качества.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы дана краткая характеристика хозяйственной деятельности предприятия ООО «Нефтестройпроект», представлены основные показатели деятельности, проведен анализ системы менеджмента качества и выявлены основные проблемы в ней. В третьем разделе выпускной квалификационной работы разработаны предложения по совершенствованию системы менеджмента качества в ООО «Нефтестройпроект».

В четвертом разделе представлен анализ корпоративной социальной ответственности на предприятии.

# **1 Теоретические основы функционирования системы менеджмента качества**

## **1.1 Понятие качества и принципы его управления**

В рыночной экономике проблема качества является очень важным фактором повышения уровня жизни, а также социальной, экономической и экологической безопасности. Качество – комплексное понятие, которое характеризует эффективность всех сторон деятельности предприятия: разработка стратегии, организация производства, маркетинг [3]. Важнейшей составляющей всей системы качества является качество продукции. В современной литературе и практике существуют различные трактовки понятия качество.

Качество – емкая, сложная и универсальная категория, которая имеет определенные особенности и различные аспекты [4]. Можно выделить совокупность основных аспектов, которые характеризуют качество:

- философское;
- социальное;
- техническое;
- экономическое;
- правовое.

Так, философский аспект качества выглядит как существенная определенность рассматриваемого объекта, благодаря которой он является своеобразным и имеет значительные отличия от другого аналогичного объекта, но при этом качество делает многие объекты однородными, то есть объединяет их в общую совокупность.

Прежде всего, на начальном этапе исследования, объект выделяется рядом определенных свойств или отдельным уникальным свойством.

На первоначальном этапе, с философской точки зрения, свойство определяется как способ проявления уникальной стороны качества

рассматриваемого объекта по отношению к другим аналогичным объектам, с которыми он находится в одной категории или может взаимодействовать.

Далее качество приобретает бесчисленное количество свойств, потому что каждый объект, так или иначе, взаимосвязан с другими объектами и явлениями. Но, тем не менее, попытки определить качество как определенную совокупность свойств не будут иметь успеха, это утверждение в полной мере относится к конкретным материальным объектам. А у товаров категория качества не может сводиться только к отдельным свойствам товара, так как она должна определять целостную характеристику функциональной совокупности основных свойств [6].

Таким образом, при философском подходе качество определяется всем тем, что объективно составляет относительно устойчивую определенную сущность объекта.

Отношение субъектов или общества к изучаемому объекту, например восприятие и отношение потребителей к определенной группе товаров и услугам, является социальным аспектом. В нём качество рассматривается как определенная категория, которая отвечает законам спроса и предложения, а также зависит от уровня культуры и доходов потребителей.

Количественные и качественные изменения объекта относятся к техническому аспекту. Объектом исследования при этом аспекте являются технические закономерности в проявлении электромеханических, физических и иных свойств объектов, которые имеют одинаковые назначения.

Качество, как результат потребления и потребительской стоимости объекта, относится к экономическому аспекту [4]. Известно, что потребности в качестве того или иного объекта разные, и именно поэтому разные потребители оценивают качество по-разному. С экономической точки зрения очень важно знать, что не всякое высокое качество это хорошо, если оно не отвечает потребностям потребителей. При проведении оценки уровня качества важно понимать и рассматривать техническое и экономическое

понимание качества в совокупности, которая обуславливается взаимосвязью производства и потребления объектов.

Создание нормативной документации, порядок ее разработки, утверждения, внедрения, выполнения и учета относится к правовому аспекту. С точки зрения правового аспекта качество определяется совокупностью свойств объекта, которые обязаны отвечать требованиям, которые установлены в нормативной документации [4].

Таким образом, при определении термина качество очень важно учитывать и понимать различные аспекты, которые его характеризуют.

Наиболее точное и отвечающее современным взглядам представление о качестве представлено в ГОСТ Р ИСО 9000:2015 [3]:

Организация, которая ориентирована на качество, поощряет культуру, отражающуюся в поведении, отношении, действиях и процессах, которые создают ценность посредством выполнения потребностей и ожиданий потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон.

Качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны.

Качество продукции и услуг включает не только выполнение функций в соответствии с назначением и их характеристики, но также воспринимаемую ценность и выгоду для потребителя.

На сегодняшний день в мире используются большое количество систем управления качеством, но для успешной деятельности предприятия они должны иметь возможность реализации восьми ключевых принципов системного управления качеством, которые освоены передовыми международными компаниями. Эти принципы составляют основу международных стандартов в области управления качеством ГОСТ Р ИСО 9000:2015 [3]:

Принцип ориентации на потребителя, который обеспечивается организацией, методически и технически, жизненно необходимый каждому

предприятию, которое хочет достойно функционировать в условиях конкурентного рынка.

Руководитель обязан создать условия, которые необходимы для успешной реализации всех принципов системного управления качеством.

Всеобщее Управление Качеством – Total Quality Management (TQM) предполагает, что в создании качественного продукта должны участвовать все сотрудники организации, а не только менеджеры по качеству, инженеры или специалисты по надежности.

Системный подход непрерывно связан с процессным подходом, заключающийся в производстве товаров и услуг, которые рассматриваются как совокупность взаимосвязанных процессов, а каждый процесс, в свою очередь, как отдельная система, которая имеет определенных поставщиков и потребителей. Таким образом, использование такого группового подхода позволит устранить трудности и проблемы, которые связаны с тем, единые процессы обслуживаются организационно обособленными подразделениями[5].

Устанавливать пределы улучшения недопустимо, само улучшение должно стать определенной системой и составной частью общей системы управления.

Принцип принятия решения, основанный на фактах, исключает возможность необоснованных волевых решений. Для этого нужно собирать и анализировать фактические данные и принимать решения, которые сформированы на их основе. В наше время наиболее распространенными являются статистические методы контроля, анализа и регулирования.

Таким образом, качество это совокупность определенных характеристик и свойств услуг или продукции, придающие им важную способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителей. Для успешной деятельности предприятию необходимо придерживаться основных принципов управления качеством, которые освоены передовыми международными компаниями.

## 1.2 Подходы к управлению качеством

Базой всей современной философии качества может считаться программа менеджмента качества, которую в 1950 году выдвинул американский учёный, статистик и консультант по менеджменту Уильямс Эдвард Деминг. Эта программа сосредоточена на повышении качества труда и базируется на трех основных положениях [6]:

- Любая деятельность всегда может быть улучшена, так как она рассматривается как технологический процесс.
- Производство должно рассматриваться как система, которая может находиться как в стабильном, так и в нестабильном состоянии.

Недостаточно решить одну конкретную проблему, всегда необходимы фундаментальные изменения. Организация работы предприятия это не просто совокупность определенных видов деятельности, а образование системы, в которой все взаимосвязано, чтобы перейти к новой стадии менеджмента качества, необходимо в течение длительного времени оказывать на систему мощное и направленное воздействие. Такое воздействие возможно, только если высшее руководство предприятия вкладывает в него всю свою волю и энергию.

- Высшее руководство должно всегда и во всех случаях принимать на себя всю ответственность за деятельность предприятия.

В программу менеджмента качества, сформулированную Демингом, входят следующие разделы:

- Четырнадцать принципов менеджмента качества [5]:

1. Улучшение качества продукции и услуг должно стать постоянной целью руководства предприятия. Важно сделать так, чтобы было постоянное стремление к совершенствованию качества товара или услуги, так как конечная цель любого предприятия это стать конкурентоспособным, остаться на рынке и обеспечить рабочие места.

2. Не допускать дефекты в материалах, продукции, квалификации персонала. Чтобы сегодня выстоять в конкурентной борьбе, необходимо

брать пример с японского стиля управления, там не допускаются даже минимальные уровни задержек, ошибок, простоев и дефектов.

3. Исключить любую зависимость от массового контроля. Здесь необходимо требовать от изготовителей статистических доказательств того, что качество изначально заложено в продукт. Деминг пропагандировал выявление и исключение дефектов до того, как они появились, и делал упор на применение статистических методов.

4. Исключить заключение контрактов, руководствуясь при этом только низкой ценой. Привлечение дешевых поставщиков в любом случае скажется отрицательно дальнейшей судьбе предприятия, когда, придется столкнуться с бракованным поступающим материалом и заменой несоответствующих изделий, что неминуемо повлечет за собой дополнительные расходы.

5. Во время обнаруживать проблемы и устранять их. Руководство должно постоянно совершенствовать деятельность предприятия: производство, обслуживание и т. п. Проблемы следует искать, а не дожидаться, пока с ними столкнутся работники, это позволит значительно уменьшить издержки.

6. Постоянно заниматься обучением всех работников, в том числе руководство. Следует вводить современные методы обучения и переподготовки на рабочем месте. Важной частью такого обучения должны стать статистические методы регулирования технологических процессов.

7. Учреждать новые методы руководства. Руководители всех уровней должны отвечать не за голые цифры, а за качество. Руководители должны немедленно принимать меры при получении сигналов о появившихся дефектах, неисправном или разлаженном оборудовании, плохих инструментах, нечетких рабочих инструкциях и других факторах, наносящих ущерб качеству. Улучшение качества, как правило, автоматически приводит к повышению производительности

8. Изгонять страх. Необходимо развивать и поощрять

двусторонние связи между работниками и руководителями, делать все для того, чтобы каждый мог работать эффективно и производительно в интересах компании. В организации должна царить строгая, свободная от угроз и неразумных действий атмосфера.

9. Разрушать барьеры между отделами. Необходимо ломать барьеры между людьми, работающими в разных подразделениях, развитию интеграции способствует использование автоматизированных систем, которые обеспечивают доступ к информации всем работникам организации, что позволит каждому работнику воспринимать свою организацию как единое целое.

10. Отбросить лозунги и призывы, которые не подкреплены действиями и средствами. Нельзя требовать от работников отсутствия дефектов, когда входные материалы имеют низкое качество или технологический процесс отрегулирован так, что не способен обеспечить заданных пределов. Основные причины выпуска недоброкачественной продукции всегда следует искать в самой системе.

11. Исключить количественные нормы для рабочих и количественные показатели для руководителей. Количественные нормы удобны только как средство оценки производительности труда работников, но в тоже время показатели труда работников зависят не только от их личных умений и усердия, но и от качества материалов, организации процесса производства и состояния оборудования. Работа менеджеров тоже оценивается с помощью количественных показателей, однако Деминг считал применение количественных оценок разрушительным для личности.

12. Устранять барьеры, которые мешают людям гордиться своей квалификацией. Препятствия, которые работник не может преодолеть, всегда ведут к угасанию творческих способностей.

13. Поощрять образование и самосовершенствование. Предприятию нужны не просто люди, ему нужны работники, которые будут совершенствоваться в результате образования.



14. Установление четких обязательств руководства высшего уровня. Качество всегда закладывается в кабинете руководителя, и именно поэтому решение задачи постоянного совершенствования качества не может быть передано подчиненным.

Также существует модель делового совершенства EFQM, которая имеет признание на европейском уровне и является методологией всесторонней оценки деятельности организации и движения к её постоянному совершенствованию своей деятельности.

В основе модели делового совершенства лежит совокупность следующих принципов [11]:

- ориентация на потребителя;
- лидерство и постоянство целей;
- управление процессами и данными;
- развитие и вовлечение персонала;
- постоянное изучение передового опыта, нововведения и улучшения;
- корпоративная социальная ответственность.

EFQM модель предусматривает пять уровней делового совершенства, доступные как членам, так и не членам EFQM:

Первый уровень, стремление к совершенству, предназначен для организаций, находящихся в начале своего пути к совершенству. На этом уровне основной акцент делается на то, чтобы помочь этим организациям оценить текущий уровень совершенства своей деятельности и определить приоритеты для её улучшения.

Второй уровень, предназначен для организаций, уже имеющих опыт самооценки по модели делового совершенства. Чтобы выполнить работу по второму уровню организации необходимо провести самооценку по полной модели, которая включает в себя 32 субкритерия, распределенные по 9 главным критериям, что дает возможность, более детально, рассмотреть все

аспекты деятельности организации, и обосновано определить области для улучшения.

Посещение организации (2–3 дня) и оценку правильности самооценки проводит группа из 2–3 экспертов (ассессоров) НПО EFQM, после чего успешными считаются результаты, когда оценка деятельности предприятия ассессорами будет не ниже 400 баллов.

До третьего уровня доходят организации (финалисты), которые показали высокую степень совершенства на основе постоянного улучшения, оценка их деятельности должна быть существенно выше 400 баллов.

На четвертом уровне, призерами являются организации, оценка деятельности которых значительно выше 400 баллов, а также продемонстрировавшие высокую степень совершенства на основе постоянного улучшения и добившиеся особых успехов в реализации основных принципов делового совершенства.

На последнем, пятом уровне европейская премия качества присуждается ежегодно организации, которая определена как лучшая в своей категории, при условии, что она также соответствует всем требованиям, которые устанавливаются ежегодно жюри премии.

В связи с исключительностью этих организаций жюри не всегда определяет победителя для каждой категории, еще более увеличивая престиж тех, кто достиг этого уровня. Каждому победителю премии дается право хранить памятный знак премии в течение одного года, а затем получить его уменьшенную копию [7]. Схема процесса самооценки изображена на рисунке 1. Для каждой организации этапы подбираются индивидуально.

В самооценки также может использоваться избирательно, исходя из индивидуальных потребностей организации. Также процесс самооценки имеет взаимосвязь с циклом PDCA [13].

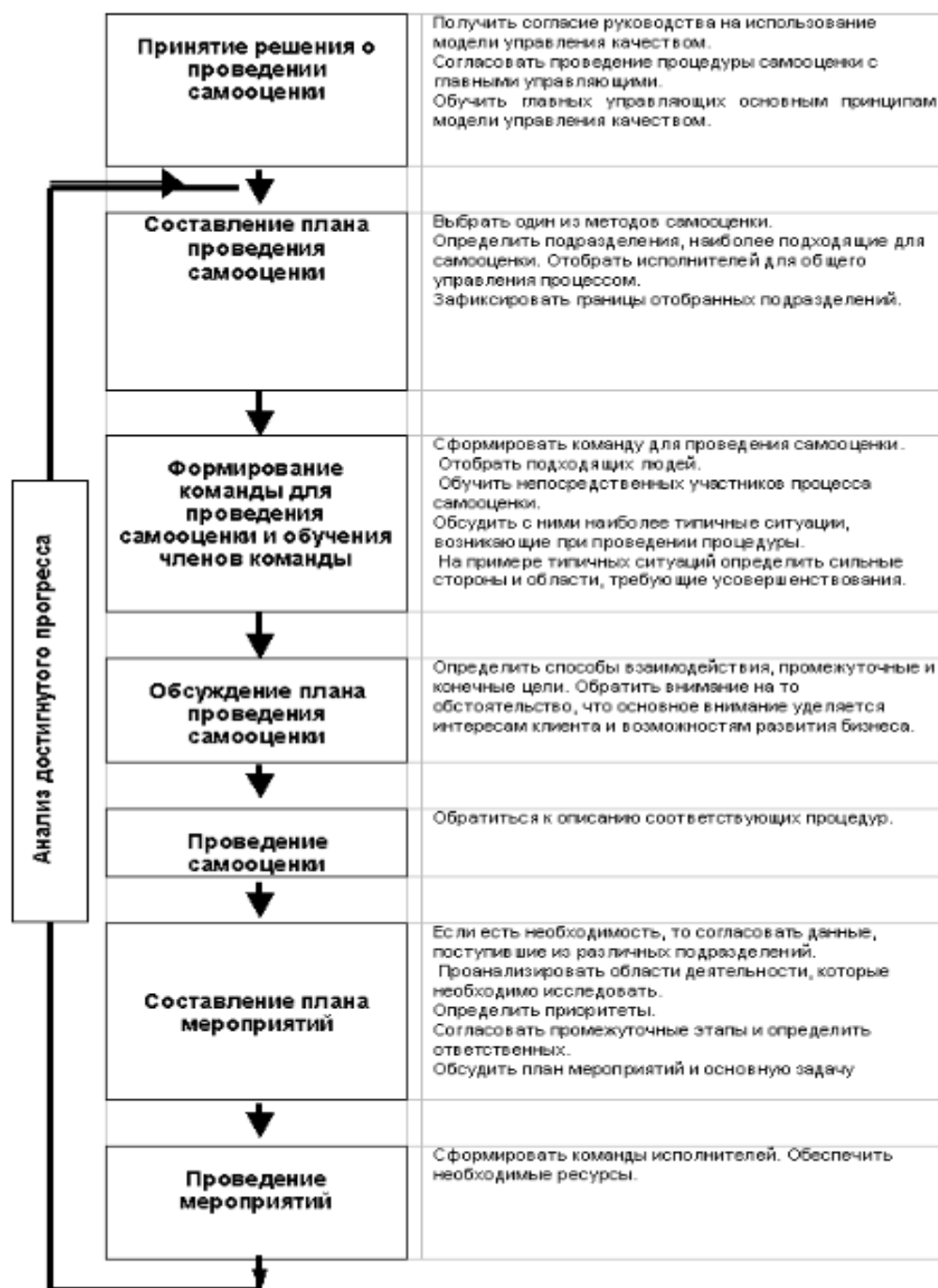


Рисунок 1– Схема процесса самооценки в организации

При выполнении основной деятельности цикл PDCA применяется с периодичностью циклов отчетности и планирования. При выполнении корректирующих действий длительность PDCA может быть меньше или больше длительности циклов отчетности и планирования и устанавливается в зависимости от характера, объема, длительности и содержания мероприятий по устранению причин отклонения.

Каждому этапу цикла PDCA соответствует определенный этап процесса самооценки (рисунок 2).



Рисунок 2 – Взаимосвязь цикла самооценки и цикла PDCA

Эта концепция применяется в равной степени к стратегическим процессам высокого уровня, таким как планирование системы менеджмента качества.

Так же существует подход внедрение систем менеджмента качества. Серия международных стандартов ISO 9000 обобщает передовой мировой опыт в области менеджмента качества. Стандарты содержат требования к системе организации управления производством, призванные обеспечивать предсказуемый и стабильный уровень качества продукции[20].

В условиях современного рынка внедрение системы менеджмента качества на соответствие международным стандартам серии сертификатов ISO 9000 является одним из способов привлечения потребителя и веским доказательством состоятельности и конкурентоспособности компании. В разделе 1.3 подробно описывается преимущество данных стандартов и принципы его работы.

Таким образом, подходы к управлению качеством многообразны, но имеют много общего. Высшее руководство предприятия должно во всех случаях принимать на себя ответственность за деятельность этого предприятия и за качество выпускаемой продукции и услуг. Улучшение качества, автоматически приводит к повышению производительности.

### **1.3 Система менеджмента качества**

С 1946 года, международная организация по стандартизации разрабатывает технические стандарты практически по всем направлениям бизнеса, отраслям промышленности и технологиям. В соответствии со ст. 2.1 устава ISO целью этой организации является «содействие развитию стандартизации в мировом масштабе для облегчения международного товарообмена и взаимопомощи, а также для расширения сотрудничества в области интеллектуальной, научной, технической и экономической деятельности».

В структуре ISO функционирует множество технических комитетов по различным отраслям промышленности и сферам деятельности. Технический комитет ISO TC 176 «Менеджмент качества и обеспечение качества» разрабатывает стандарты в области обеспечения и менеджмента качества, получившие название «Стандарты ISO серии 9000».

Следует отметить, что в течение 40 лет с момента образования Международной организацией по стандартизации было разработано огромное количество специальных стандартов, но только в 1987 году, с появлением стандартов ISO серии 9000, ее деятельность привлекла всеобщее внимание[15].

Стандарты ISO структурированы таким образом, чтобы с легкостью быть интегрированными в существующую в организации систему менеджмента с целью удовлетворения и предвосхищения требований и ожиданий потребителей. Кроме того, стандарт ISO 9001 совместим с другими стандартами, как-то: ISO 14001 (требования к системе экологического менеджмента), ISO 27001 (требования к системе менеджмента информационной безопасности), ISO 20000 (требования к системе менеджмента ИТ-сервисов), OHSAS 18001 (требования к системе менеджмента в области профессиональной безопасности и охраны труда) [12].

Стандарт ИСО 9001 устанавливает требования, направленные

главным образом на создание доверия к продукции и услугам, предлагаемым организацией, и, посредством этого, на повышение удовлетворенности потребителей.

Так же был разработан стандарт ИСО 9004 – менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества содержит руководящие указания для организаций, стремящихся превзойти требования настоящего стандарта[13].

Система менеджмента качества представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, позволяющих создавать на предприятии необходимые условия для обеспечения выпуска продукции надлежащего качества.. Внедрение такой системы на предприятии позволит добиться успеха и повысить показатели, отражающие эффективность его деятельности. В новой версии стандарта ИСО 9001:2015 выделено риск - ориентированное мышление, которое набирает все большую актуальность в связи с кризисным положением во всех отраслях.

Риск-ориентированное мышление позволяет предприятиям выделить факторы, способствующие вызвать отклонение результатов всех протекающих на предприятии процессов и системы менеджмента качества от запланированных, разработать средства и методы предупреждения для минимизации их негативного влияния, а также максимально использовать возникающие возможности. Считается целесообразным учитывать риски на этапе планирования[9].

Несмотря на то, что требованием стандарта не является наличие документированной процедуры относительно учета рисков при планировании и внедрении системы менеджмента качества, автором считается необходимым их разработка и использование, что позволит значительно увеличить эффективность принимаемых решений и информированность всех участников процесса.

Существует семь принципов СМК.

Принципы, на которые должна быть сориентирована система менеджмента качества, сформулированы следующим образом[8]:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- вовлечение людей;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений на основе свидетельств;
- менеджмент взаимоотношений.

Если провести сравнение принципов системы менеджмента качества с предыдущей версией стандарта (таблица 1), то можно заметить отсутствие принципа системного подхода к управлению. На основе положений современной науки управления считается бесспорным применение принципа системности.

Таблица 1 – Сравнение принципов системы менеджмента качества по версиям ИСО 9001:2008 и ИСО 9001:2015

ИСО 9001:2008	ИСО 9001:2015
Ориентация на потребителя	Ориентация на потребителя
Лидерство руководителя	Лидерство
Вовлечение работников	Вовлечение людей
Процессный подход	Процессный подход
Системный подход к управлению	-
Постоянное улучшение	Улучшение
Принятие решений, основанных на фактах	Принятие решений на основе свидетельств
Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Менеджмент взаимоотношений

Принцип взаимовыгодные отношения с поставщиками заменен на принцип менеджмента взаимоотношений, который затрагивает интересы не только поставщиков. Такой переход диктует предприятиям разработку механизма управления не только отношений с поставщиками, но и со всеми заинтересованными сторонами, так называемыми стейкхолдерами.

Данная категория «Менеджмент взаимоотношений» представляет собой группу методологий и терминов, позволяющих определить цели по долгосрочным отношениям, в отношении работы с качественными товарами и стремлению к улучшению обслуживания клиентов.

Автор считает введение принципа менеджмента взаимоотношений актуальным и целесообразным, в связи с тем, что реализация исследуемого принципа позволит разрушить барьеры не только внутри организации, но и повысит эффективность взаимоотношений со сторонними организациями.

Принцип менеджмента взаимоотношений тесно связан с концепцией стандарта относительно риск-менеджмента, потому как на сегодняшний день наблюдается тенденция к росту количества предприятий отправляющих некоторые направления своей деятельности на аутсорсинг [2].

Из названия принципа «постоянное улучшение» уходит «постоянное», по мнению специалистов, это связано с тем, что улучшение перестает быть постоянной целью. Под улучшением следует понимать «улучшение элементов, важных для поддержания работы на существующем уровне и внесения в работу изменений исходя из изменения внешних и внутренних условий и создания новых возможностей». При внесении в работу каких-либо изменений необходимо использовать методы по преодолению сопротивлений этим изменениям: [14].

Процессный подход к системе менеджмента качества реализуется посредством известного цикла Деминга PDCA («*Plan-Do-Check-Act*» - планирование-действие-проверка-корректировка). Разработчики стандарта представили содержание стандарта в контексте данного цикла (рисунок). В стандарте продемонстрирована структура элементов единичного процесса, которая позволит внести разъяснения для руководства предприятий и более четко. На данный момент исследования в области логистики сконцентрированы на разработке методов построения интегрированного информационного пространства и систем оперативного управления,



позволяющих координировать потоковые процессы предприятий-участников жизненного цикла продукции в режиме реального времени.

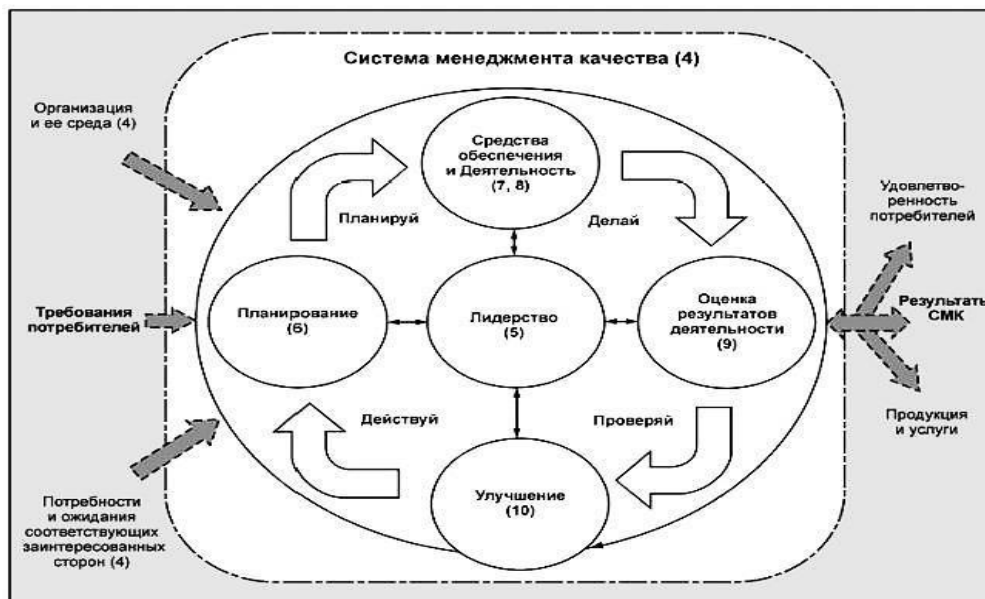


Рисунок 3 – Структура стандарта ИСО 9001:2015

Стандарт нового поколения предоставляет предприятиям большие возможности и пространство для выработки альтернативных решений в управлении своей деятельностью. Например, отсутствует требование о разработке соответствующей документации в области качества. Стандарт ИСО 9001:2015 не регламентирует деятельность организаций относительно разработки Руководства по качеству и документированных процедур. [13]

В связи с внедрением и повсеместным использованием электронного документооборота исключается понятие «запись» и «документ», вводится «документированная информация». Организация, не имеющая определенных возможностей, может реализовывать принципы системы менеджмента качества с главным постулатом соответствие качества выпускаемой продукции или услуги требованиям всех заинтересованных сторон.

Обязательным требованием в контексте документации является соблюдение правовых норм, в нашей стране это ГОСТ. Безусловно, потребитель может не владеть такой информацией, однако, производитель должен указать какими нормативными документами руководствовалось в своей деятельности предприятие[12].

Еще одним важным моментом нового стандарта является его адаптивность к другим стандартам, что позволяет создавать предприятиям интегрированные системы менеджмента качества. Таким образом, внедрив на своем предприятии систему менеджмента качества, руководство может разработать отдельные элементы, например, охрана окружающей среды, и безболезненно осуществить их реализацию в уже существующей системе. На практике в основном данный стандарт интегрируют с системой по охране окружающей среды и системой по охране и безопасности труда, что позволяет предприятию осуществлять социальную ответственность, которая в свою очередь оказывает влияние не только на показатели эффективности деятельности, но и на качество жизни всего населения. В нашей стране обеспечение роста качества жизни населения предполагает реализацию проектов в сферах[9]:

- демографической политики;
- здравоохранения;
- образования;
- занятости;
- трудовых отношений;
- социального партнерства;
- пенсионного обеспечения, социального страхования;
- социальной защиты и поддержки отдельных категорий граждан;
- жилищной политики и жилищно-коммунального хозяйства;
- физкультуры и спорта; культуры и туризма.

В стандарте используется такое понятие «компетентность», это предполагает не только обладание знаний и навыков в профессиональной сфере, но и владение методами в практической деятельности. Реализация компетентностного подхода позволит более четко сформировать должностные инструкции всех сотрудников, включая руководство высшего звена.

Таким образом, для успешной деятельности предприятию необходимо

придерживаться основных принципов управления качеством, которые освоены передовыми международными компаниями. Качество это совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителей. Улучшение качества, как правило, автоматически приводит к повышению производительности.

Соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000 означает не только поднятие предприятия на новый, более качественный уровень, организации прозрачности и оптимизации всех процессов управления, но и значительное улучшение качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг, повышение результативности и эффективности деятельности предприятия.

## **2 Анализ деятельности и оценка системы менеджмента качества на ООО «Нефтестройпроект»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «Нефтестройпроект»**

ООО «Нефтестройпроект» – проектная организация, образована в 2007 году в г.Томске. В ноябре 2007 года организация получило государственную лицензию на право осуществления деятельности по проектированию зданий и сооружений I и II уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом.

Доминирующим направлением деятельности организации в настоящее время является проектирование объектов нефтяной и газовой промышленности, а также магистрального трубопроводного транспорта нефти для предприятий нефтегазового комплекса России.

Основными Генеральными Подрядчиками ООО «Нефтестройпроект» являются крупные проектные институты ОАО «Гипротрубопровод» г.Москва – генеральный подрядчик по проектированию систем магистрального трубопроводного транспорта компании ОАО «АК «Транснефть» и ОАО «ТомскНИПИнефть» г.Томск – генеральный проектировщик нефтяной компании ОАО «Томскнефть» ВНК.

География работ: Томская область, Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ, Красноярский край, Иркутская область. [1]

Сферы деятельности охватывают:

- разработку проектов по техническому перевооружению, реконструкции и капитальному ремонту объектов магистрального трубопроводного транспорта,
- проектирование объектов по строительству и реконструкции объектов добычи, транспорта и подготовки нефти и газа,

– проектные работы по охране окружающей среды и рациональному природопользованию.

Структура компании, представлена в Приложение А подразделяется на отдел договоров, группу нормоконтроля проектно-сметной документации, отдел смет и ПОС, технологический отдел, строительный отдел, электротехнический отдел, отдел генеральных планов, отдел промышленной и экологической безопасности, отдел автоматизации технологических процессов.

Группа нормоконтроля ПСД ведет непрерывный контроль качества проектной документации, разработанной отделами на соответствие государственным и национальным стандартам, нормативным требованиям ОАО «АК «Транснефть» и НК «Роснефть». Проверку достоверности и эффективности принимаемых технических решений, оценку обусловленности применяемых в техническом производстве материалов и оборудования, осуществляет контроль над полнотой корректирующих действий.

Одной из основных задач кадровой политики организации – является привлечение к проектированию молодых специалистов с высоким профессиональным потенциалом, создание им оптимальных условий труда и предоставление возможности карьерного роста.

Статус проектной организации, выполняющей заказы, крупных и известных проектных институтов обязывает ООО «Нефтестройпроект» выпускать только качественные проекты. Таким образом, ООО «Нефтестройпроект» функционирует на основе единоначалия, в нем действует линейно-функциональная организационная структура управления, которая позволяет каждому работнику иметь свою специализацию и задачи, в соответствии с ней. Каждый отдел отвечает за свои функции, но их цели и задачи взаимосвязаны с функциями других отделов и направлены на благо всей организации.

## 2.2 Основные показатели деятельности организации

Рассмотрим и проведем анализ основных показателей деятельности ООО «Нефтестройпроект» (таблица 3). Анализ деятельности организации позволяет рассмотреть слабые места в деятельности компании, увидеть возможные риски, и постараться их избежать с минимальным отрицательным воздействием. В 2015 году организация потеряла несколько крупных заказчиков на проектирование объектов для нефтегазовой отрасли. Это негативно сказалось на показателях функционирования деятельности.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности организации

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Сравнение 2015г. - 2014г., %	Сравнение 2016г. - 2015г., %
<b>Стоимостные показатели</b>					
Объем произведенной продукции, тыс.руб.	18014	12045	16050	-33,2	+35,9
Объем продаж, тыс.руб.	17963	8581	15132	-52,2	+76,3
Себестоимость проданных продукции, работ, услуг, тыс. руб.	14236	9734	13503	-31,6	+38,7
Рентабельность продукции, %	12,6	7,8	7,5	-30,1	-3,6
Рентабельность продаж, %	9,9	6,8	8,4	-31,3	+ 23,5
<b>Показатели производства</b>					
Товарный выпуск продукции, тыс.руб.	18014	12045	16050	-52,2	+76,3
Производственная мощность, тыс.руб.	17963	8581	15132	-33,2	+35,9
Коэфф. использования производственных мощностей, %	0,95	0,78	0,88	-17,8	+12,8
<b>Показатели анализа кадров</b>					
Среднесписочная численность персонала, чел.	68	64	61	-5,8	-4,6
Производительность труда, руб./год на 1 работника	264,16	134,08	248,06	-49,2	+85,01
Текучесть кадров, %	5,8	4,68	3,92	-19,3	-16,2
<b>Показатели поставки</b>					
Доля продукции, отгруженной своевременно потребителю, %	98	98	98	-	-

Из таблицы можно сделать вывод, о том, что в 2015 году, организация имела отрицательную динамику объем произведенной продукции, он снизился на 33,2 % или на 5969 тыс.руб, также упал объем продаж на 52,2% или на 9382 тыс.руб., такой существенный спад обусловлен экономическим кризисом в 2015 году, который связан с снижением стоимости на нефть. Проекты организации замораживались, либо заказчик отказывался от услуг организации.

Рентабельность продукции находится как отношение прибыли к себестоимости, отражает, сколько прибыли дает каждый рубль, затраченный на производство, то есть показывает отдачу от понесенных расходов. Снижение рентабельности в 2015 году на 30,1 %, и в 2016 году на 30,5 % обусловлено увеличением расходов на 1 рубль выручки и уменьшением прибыли[5].

Одно из правил успешной компании – это привлечение молодых специалистов в организацию. Начиная свой трудовой путь, они готовы работать больше и усерднее. Они готовы узнавать новое и участвовать в образовательных программах, которые позволяют им лучше исполнять свои обязанности.

Они анализируют все, что видят, для того, чтобы лучше понять внутреннее устройство компании. Для малых предприятий очень важно стараться избежать дефицита кадров.

Далее представим возрастную структуру персонала ООО «Нефтестройпроект» за 2014-2016 гг. в виде таблицы (Таблица 2) и по каждому году по отдельности на круговых диаграммах (Рисунок 4, Рисунок 5, Рисунок 6).

Таблица 2 – Структура персонала в разбивке по возрастным категориям

Показатель/год	2014 год	2015 год	2016 год
до 35 лет	4,4%	4,6%	3,8%
36-40 лет	13,2%	12,5%	14,7%
41-45 лет	22,1%	20,3%	18,1%
46-50 лет	14,7%	17,2%	21,3%
51-55 лет	20,5%	23,4%	22,9%
Старше 55 лет	23,5%	21,8%	17,6%

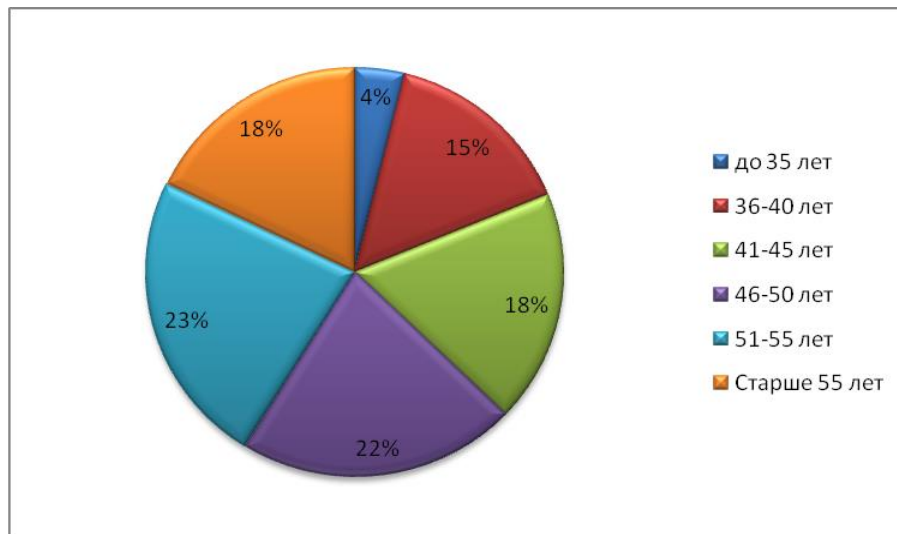


Рисунок 4 – Структура персонала в разбивке по возрасту за 2014 г.

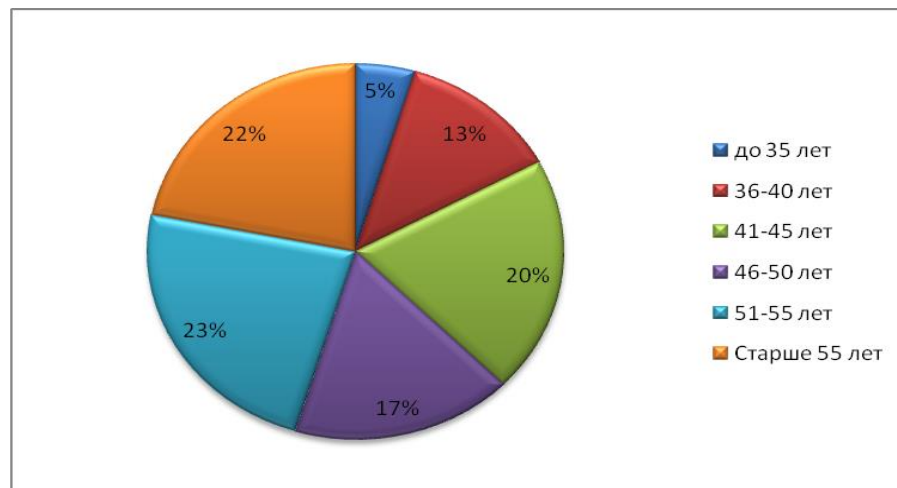


Рисунок 5 – Структура персонала в разбивке по возрасту за 2015 г.

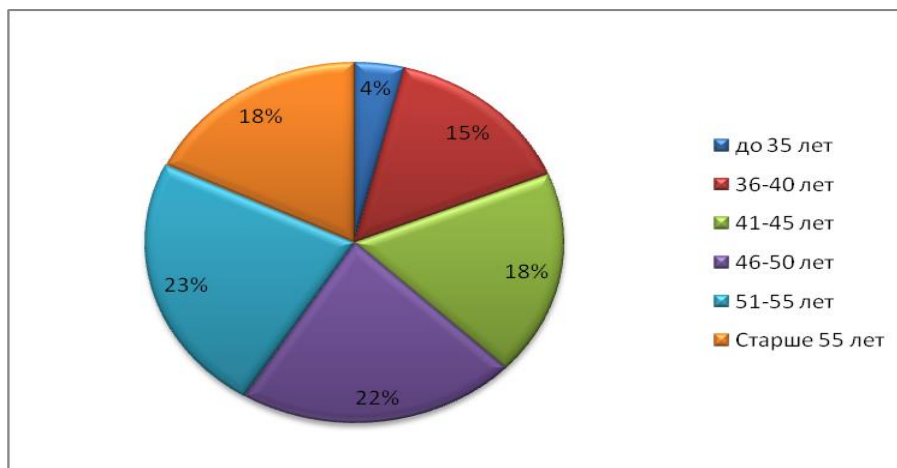


Рисунок 6– Структура персонала в разбивке по возрасту за 2016 г.



Из данных таблицы и диаграмм видно, что наибольшее количество сотрудников в возрасте от 51 – 55 лет (в 2014 г. – 20,5%, в 2015 г. – 23,4%, в 2016 г. – 22,9%).

Также большой процент сотрудников в возрасте старше 55 (в 2014 г. – 23,5%, в 2015 г. – 21,8%, в 2016 г. – 17,6%). Наблюдается увеличение числа работников от 46 до 50 лет на 6,6% с 2014 по 2016 год. Группа работников в возрасте от 41 до 45 лет уменьшилась в 2016 г. по сравнению с 2014 г. на 5,9%.

Таким образом, можно сделать вывод что, организации следует задуматься о пополнение своего кадрового состава молодыми специалистами. Молодые сотрудники обладают самыми последними знаниями в научных областях, владеют новейшими технологиями и методами работы. Они могут создать основу для инноваций, знаменующих очередной этап развития организации. Они привыкли мыслить нестандартно и смотреть на вещи с разных сторон, что очень важно для работодателя, желающего развиваться и менять привычные подходы к работе.

Молодые сотрудники требуются компаниям, которые хотят не только выживать на рынке, но и расти, создавая свои уникальные способы ведения бизнеса.

### **2.3 Характеристика системы менеджмента качества**

Продукция ООО «Нефтестройпроект» - это проекты по техническому перевооружению, реконструкции и капитальному ремонту объектов магистрального трубопроводного транспорта, проектирование объектов по строительству и реконструкции объектов добычи, транспорта и подготовки нефти и газа, проектные работы по охране окружающей среды и рациональному природопользованию.

Критерии качества объекта строительства определяются заказчиком на основании соответствующих нормативных документов.

Модель процессов является одной из основных характеристик организации, показывая ее структуру и функционал.

Модель процессов и деятельности организации состоит из нескольких разделов [1]:

- процессы управления;
- процессы жизненного цикла продукции;
- процессы обслуживания;
- оценивание показателей.

В процессе управления одним из важных этапов является анализ со стороны руководства, результаты которого документируются и представляются ПРК ООО «Нефтестройпроект» на Совете по качеству. На основе анализа принимаются решения, и формируются мероприятия, направленные на повышение результативности системы менеджмента качества и улучшение качества продукции. По итогам анализа высшим руководством проводится Совет по качеству в результате, которого формируются Целевой план качества, и корректируется Политика в области качества.

Планирование и проектирования в процессе жизненного цикла продукции представляет собой график. По каждому объекту проектирования, в зависимости от состава проекта, который определяется техническим заданием заказчика и условиями договора, составляется график выполнения работ.

В нем указываются сроки разработки каждого этапа проектирования и назначаются ответственные исполнители по данному этапу проекта.

Для того чтобы составить График выполнения работ по объекту главный инженер совместно с ГИП и начальниками отделов разбивает сроки, определенные условиями договора по объекту, на подэтапы по этапам (разделам) проектирования.

Затем каждое ответственное лицо за этап (раздел) информируется о сроках, отведенных для разработки этапа (раздела) проектирования объекта.

Сроки уточняются, и составляется окончательный вариант Графика выполнения работ по объекту (с обязательным указанием этапов/разделов проекта и сроков их выполнения).

В модели процессов представленной на рисунке 1, процесс обслуживания включает в себя управление инфраструктурой. Организация обеспечивает и поддерживает в рабочем состоянии инфраструктуру, необходимую для производства качественной продукции.

Офисные помещения ООО «Нефтестройпроект» арендует в соответствии с договором аренды, которым предусмотрена ответственность арендодателя в отношении поддержания помещений в надлежащем состоянии и соблюдение всех законодательных требований в отношении пожарной безопасности, за актуальность договорных обязательств ответственность несёт директор ООО «Нефтестройпроект». Кроме того, в ООО «Нефтестройпроект» в соответствии с приказом закреплена персональная ответственность за пожарную безопасность.

Оценивание показателей, заключительный раздел в деятельности организации. Для подтверждения соответствия СМК требованиям стандарта ИСО 9001, а также для постоянного совершенствования СМК в ООО «Нефтестройпроект» проводятся процессы измерения, анализа и улучшения, которые включают[7]:

- обеспечение и демонстрацию соответствия услуги;
- обеспечение и демонстрацию соответствия СМК;
- постоянное повышение результативности СМК.

Мониторинг и измерение процессов проводится с целью подтверждения постоянной способности процессов достигать поставленную перед ними цель.

Мониторинг процессов проводят владельцы процессов, с определенной частотой, на основании критериев результативности, и в порядке определённом ДП – мониторинг процессов.

Результаты мониторинга процессов рассматриваются на Совете по качеству для назначения корректирующих и предупреждающих мероприятий. Результаты мониторинга являются входными данными при проведении анализа со стороны руководства.

Мониторинг наглядно демонстрирует проблемы в процессах, и позволяет провести взаимосвязь между процессами и проблемными местами.

Во избежание потерь, необходимо поменять представление о подходе, основанном на рисках. В стандарте ISO 9001:2015 риски играют более значимую роль, высшее руководство должно способствовать осведомленности о мышлении, основанном на рисках и определять риски и возможности, которые могут, так или иначе, повлиять на качество.

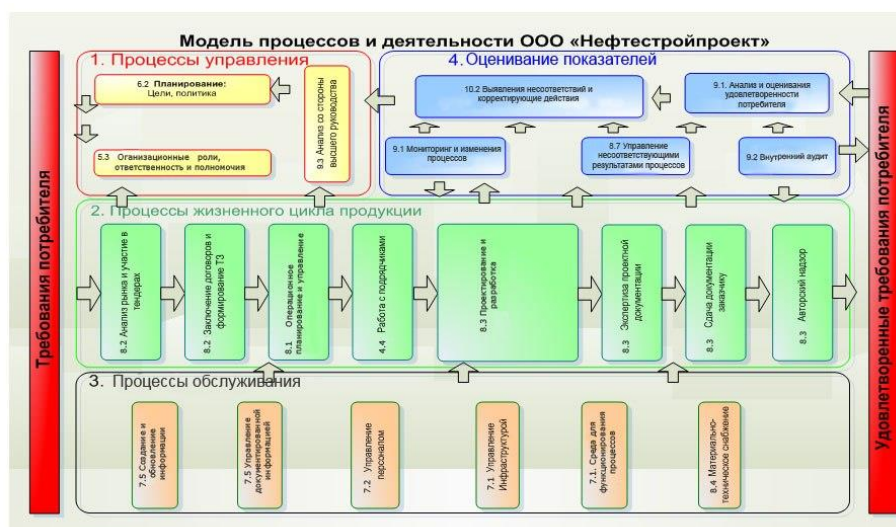


Рисунок 7– Модель процессов и деятельности ООО«Нефтестройпроект».

Одно из ключевых изменений должно произойти в установлении систематического подхода к риску[8]:

- внимание к рискам и возможностям;
- внимание к рискам в процессе СМК;
- предупреждающие действия – риск-ориентированное мышление

при формулировке требований к СМК. Мышление, основанное на рисках, делает предупреждающие действия частью стратегического и операционного планирования.

Общих требований к управлению знаниями в организации в соответствии с ISO 9001:2015 всего три:

- определить знания, которые нужны вам для управления процессами, и достичь соответствия вашей продукции и услуг требованиям;
- сохранить знания и сделать их доступными, когда понадобится;
- осуществляя изменения в процессах СМК, нужно анализировать свои текущие знания и для целей изменений[9].

Таким образом, система менеджмента качества – это совокупность организационной структуры, процедур, процессов, необходимых для осуществления общего руководства качеством. Сегодня необходимо понимать, что удовлетворённые потребители и мотивированные сотрудники, это ключевой фактор прибыльности компании в долгосрочном периоде.

## **2.4 Анализ система менеджмента качества на предприятии**

Система менеджмента качества организации разработана на основе требований международного стандарта ИСО 9001.

При разработке системы менеджмента качества использован процессный подход, рассматривающий деятельность организации как совокупность взаимосвязанных процессов.

Действие системы распространяется на деятельность в области проектирования объектов нефтяной и газовой промышленности, магистрального трубопроводного транспорта и осуществления авторского надзора (Модель процессов ООО Нефтестройпроект»).

Модель процессов СМК иллюстрирует последовательность и взаимосвязи процессов.

Система менеджмента качества распространяется на все структурные подразделения ООО «Нефтестройпроект».

Цели внедрения системы менеджмента качества[11]:

- гарантия качества продукции;

- увеличение доверия со стороны потребителя;
- внутренний анализ и улучшение процессов;
- увеличение понимания и осведомленности персонала относительно взаимодействия и результативности процессов СМК.

Основными составляющими системы менеджмента качества являются:

- разработанная руководством ООО «Нефтестройпроект» Политика в области качества, которая доводится до сведения всех сотрудников;
- организационная структура;
- модель процессов ООО «Нефтестройпроект»;
- руководство по качеству (описывает процессы системы менеджмента качества в соответствии с пунктами международного стандарта ИСО 9001);
- Документированные процедуры, регламентирующие порядок осуществления процессов.

Функционирование системы менеджмента качества оценивается с помощью ежегодных внешних и внутренних аудиторских проверок, что позволяет повышать результативность производственной деятельности организации. В приложениеБ представлен анализ СМК ООО «Нефтестройпроект» за 3 года. В процессе анализа были выявлены процессы с отрицательной, положительной и стабильной динамикой ( таблица 4)

Таблица 4 – Результативность процессов СМ организации

Процессы с положительной динамикой	Процессы с отрицательной динамикой	Процессы со стабильными результатами
Внутренние аудиты	Управление персоналом	Управление документацией
Управление инфраструктурой	Определение и анализ требований к продукции	Управление записями
Управление производственной средой	Удовлетворенность потребителей	МТС (материально-техническое снабжение)
Мониторинг процессов	Корректирующие и предупреждающие мероприятия	Проектирование
Анализ со стороны руководства		

В таблице представлены четыре процесса с отрицательной динамикой, которые требуют создание мероприятий, направленных на улучшение системы менеджмента качества организации.

Первая процесс – управление персоналом один из ключевых процессов который, требует изменения.

Вся деятельность по управлению персоналом организации проводится с соблюдением требований действующего трудового законодательства (ТК РФ), а также других законодательных и нормативных требований в области трудового и гражданского права[1].

Управление персоналом проводится на основе штатного расписания. При распределении обязанностей и ответственности между сотрудниками учитывается их квалификация и опыт работы. Ежегодно сотрудники ООО «Нефтестройпроект» проходят курсы по повышению квалификации, по итогу которого получают сертификат.

График обучения персонала составляет специалист по кадрам, согласование графика с руководством происходит за месяц до начала обучения персонала. Квалификация персонала должна соответствовать занимаемой должности, и подтверждать квалификацию сотрудник должен раз в год.

В таблице 5 проведем анализ процесса «Управление персоналом».

Таблица 5 – Оценка результативности процессов

Критерии обеспечения результативности процесса	Степень достижения установленных показателей, %		
	2014 год	2015 год	2016 год
Выполнение графиков обучения в установленные сроки (100 %)	100	85	95
Коэффициент профессионального уровня сотрудников.	2,06	1,66	1,58
Степень удовлетворённости персонала своей работой.(100%)	69	60	54

В рамках реализации процесса «Управление персоналом» средний показатель по уровню профессиональной подготовки сотрудников составил 1,7. Наилучший показатель был достигнут в 2014 году – 2,06. Причина снижения данного показателя связан с тем, что в последующие года график обучения персонал был составлен не в скор, и некоторые сотрудник не смогли пройти обучение вовремя. В 2015 году – 15 % работ не были выполнены в сроки.

Рассмотрим показатели процесса «Корректирующие и предупреждающие мероприятия»(таблица 6)

Таблица 6 – Оценка результативности процесса «Корректирующие и предупреждающие мероприятия»

Критерии обеспечения результативности процесса	Степень достижения установленных показателей, %		
	2014 год	2015 год	2016 год
Отсутствие случаев повторного выявления обнаруженного несоответствия (100%)	90	80	100
Отсутствие случаев превращения обнаруженных наблюдений в несоответствия (100 %)	100	100	100
Эффективность предупреждающих мероприятий СМК (100 %)	85	80	78

В рамках реализации процесса «Корректирующие и предупреждающие мероприятия» средний показатель по процессу в 2014 году составил 96,6 %, в 2015 году - 93,3%, в 2016 году - 99,6%.

В 2014 году причина невыполнения по критерию «Отсутствие случаев повторного выявления обнаруженного несоответствия» - выявлено два случая повторного выявления обнаруженных несоответствий. Значение критерия уменьшается на 5% за каждый случай (было два повторных несоответствия, показатель первого критерия снизился на 10%).

В 2015 году было выявлено четыре случая повторного выявления обнаруженных несоответствий, показатель критерия снизился на 20%. В 2016 году несоответствий обнаружено не было.



По критерию «Корректирующие и предупреждающие мероприятия» - за 100 % принимается ситуация, когда прослеживается положительная тенденция по функционированию процессов СМК .

Анализ требований к продукции оценивается на основании писем потенциальных заказчиков, объявлений в газетах, на сайтах, организацией определяется круг текущих тендеров для потенциального участия.

Перед принятием решения об участии в конкурсе, в организации проводится анализ способности выполнить требования заказчика. Перед участием в тендере, ГИП запрашивает необходимые исходные данные у Заказчика.

Оценка возможности выполнения требований заказчика происходит после получения тендерной документации от заказчика, в рамках совещаний у директора с участием главного инженера, ГИП, специалиста отдела договоров[1].

Оценка удовлетворенности потребителя проводится с помощью анкетирования заказчика. После завершения проекта и передачи его заказчику, в течение 3-х дней отправляется анкета, состоящая из пяти ключевых вопросов. Заказчик отправляет свою оценку в письменном или электронном виде. Но структура анкеты не позволяет полностью оценить все аспекты проектной работы организации, и требует изменения в самое ближайшее время.

Таким образом, после проведенного анализа системы менеджмента качества на предприятии были выявлены ключевые области, требующие улучшений:

- управление риск-ориентированным подходом;
- повышение мотивации новых специалистов;
- планирование изменений.

Рассмотрим каждые из них более подробно и разработаем мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества в 3 разделе.

## Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

Группа	ФИО
3А4В	Меркушевой Анастасии Александровне

<b>Институт</b>	Школа инженерного предпринимательства	<b>Кафедра</b>	Менеджмента
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат	<b>Направление/с пециальность</b>	38.03.02 Менеджмент

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Описание рабочего места рабочего в ООО «Нефтестройпроект» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявление факторов производственной среды: излучение от компьютерной техники и электромагнитные поля. В офисе установлено местное и общее освещение.</li> <li>- опасных проявление факторов производственной среды: офис оборудован по всем нормам техники безопасности. В каждом помещении имеется пожарная сигнализация, в коридорах висит план эвакуации с выделенными запасными выходами. Негативное воздействие на окружающую среду – отсутствует.</li> </ul>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Трудовой кодекс РФ;</li> <li>- Экологические нормативы;</li> <li>- Охрана труда и промышленной безопасности.</li> </ul>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководство ООО «Нефтестройпроект» уделяет большое внимание кадровой политики организации.</li> <li>2. Созданием комфортных условий труда и повышением уровня корпоративной культуры, является первой задачей политики.</li> <li>3. Организация заинтересована в достижении удовлетворенности результатами своего труда, каждого работника. Для этого поддерживается благоприятный социально-психологический климат в коллективе;</li> </ol>
---	--

	4. Организация осуществляет постоянное повышение квалификации персонала и привлечение к проектированию специалистов с высоким профессиональным потенциалом.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	1. Организация проходит экологическую экспертизу, каждого своего проекта, для подтверждения соблюдения охраны окружающей среды. 2. Построение взаимоотношений с местной властью, с помощью партнерства с крупными проектными организациями города. 3. Проведение регулярных мониторингов процессов и анализа СМК является неотъемлемой частью компании.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	- Анализ соблюдения правовых - Перечень программ политики социальной корпоративной ответственности ООО «Нефтестройпроект» - Анализ соблюдения экологической политики.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 12 – Целей КСО Таблица 13 – Стейкхолдеры предприятия Таблица 14 – Структура КСО Таблица 15 – Социальные расходы предприятия

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А4В	Меркушева Анастасия Александровна		

## **4 Корпоративная социальная ответственность**

Корпоративная социальная ответственность как часть корпоративного управления появилась в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной деятельности предприятия.

Корпоративная социальная ответственность – это отвечающая специфике и уровню развития компании, регулярно пересматриваемая и динамично изменяющаяся совокупность обязательств, добровольно и согласовано вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, принимаемых руководством компании, с особым учетом мнений персонала и акционеров, выполняемых в основном за счет средств компании и нацеленных на реализацию значимых внутренних и внешних социальных программ, результаты которых содействуют развитию компании (рост объемов производства, повышению качества продукции и услуг и др.), улучшению репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, развитию корпоративных брендов, а также расширению конструктивных партнерских связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями [17].

В данной главе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью, в частности, представлена краткая характеристика корпоративной социальной ответственности ООО «Нефтестройпроект».

Основной деятельностью ООО «Нефтестройпроект» является разработка проектно-сметной документации на строительство, техническое перевооружение, реконструкцию и капитальный ремонт объектов нефтяной и газовой промышленности, магистрального трубопроводного транспорта.

Компания несет полную ответственность за качество выполненных работ.

#### 4.1 Определение целей и задач программы социальной ответственности

Определение целей и задач занимает большую роль в планировании программы КСО

Таблица 11 – Определение целей КСО В ООО «Нефтестройпроект»

Миссия ООО «Нефтестройпроект»	Миссия компания – проектирование объектов нефтегазодобычи, магистральных трубопроводов и прочих опасных и особо опасных производственных объектов для компаний нефтяной и газовой отрасли с целью обеспечения их надёжной и безопасной эксплуатации.
Стратегия ООО «Нефтестройпроект»	Непрерывное повышение качества выпускаемой продукции, а также постоянное развитие навыков и способностей наших сотрудников.
Цели КСО	1.Стабильное и устойчивое развитие предприятия в долгосрочно перспективе. 2.Улучшение финансовых и производственных показателей. 3.Повышение привлекательности организации для новых специалистов. 4.Создание устойчивого доверия и высокой степени удовлетворённости потребителей качеством и сроками выполняемых проектных работ.

Таким образом, видно, что цели КСО напрямую вытекают из миссии и стратегии предприятия. Цели КСО являются важным элементом стратегического развития предприятия.

Социальная политика в ООО «Нефтестройпроект» является неотъемлемой частью корпоративной стратегии, которая направлена на создание всего комплекса условий для устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе.

Под корпоративной социальной ответственностью понимается финансирование компаниями проектов, программ и различных мероприятий, которые не приносят компании доход и не связаны со сферой ее деятельности, а имеют целью улучшение жизни людей.

## 4.2 Определение стейкхолдеров организации

При проведении организацией политики социальной ответственности возникают прямые и косвенные стейкхолдеры таблица 4.2

Стейкхолдер - понятие, которое описывает человека, группу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на прибыль компании и процессы в ней.

Таблица 12– Стейкхолдеры предприятия

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники	Местные власти: Администрация города Томска
Потребители	Федеральная налоговая служба
Деловые партнеры	Томскгосэкспертиза
Подрядчики	Экологические организации

Работники являются внутренним стейкхолдером, так как непосредственно влияют на качество и скорость выполнения работ по созданию продукции. На предприятие соблюдаются международные стандарты, принятые Международной Конвенцией организации труда, по вопросам заработной платы, социального страхования, предоставление оплачиваемых отпусков, охраны труда.

В организации применяется повременная форма заработной платы, при которой заработная плата зависит от количества затраченного времени (фактически отработанного) с учетом квалификации работника и условий труда. При повременной оплате работникам устанавливаются нормированные задания. Помимо основной заработной платы применяются премии и вознаграждения, носящие регулярный или периодический характер.

В организации действуют[1]:

- стимулирующие доплаты и надбавки к окладам (за профессиональное мастерство, совмещение профессий и должностей, и т.п.);
- вознаграждения за выслугу лет;
- доплаты за работу во вредных или опасных условиях и на тяжелых работах;
- единовременные поощрительные выплаты;

Руководство организации обеспечивает стабильность заработной платы, за многие годы работы не было ни одного случая задержки выплат.

На предприятии также внедрена и успешно функционирует система управления охраной труда, являющаяся частью системы управления предприятием, строящаяся на выявлении, анализе возможных рисков и разработке планов мероприятий, направленных на исключение или максимальное снижение этих рисков. Основным направлением политики в области охраны труда безопасности является обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников перед результатом производственной деятельности.

Также в организации каждый год проводится программы по обучению и повышению квалификации работников. За 2017 год по итогам служебной аттестации и повешения квалификации пятнадцати сотрудникам была повышена категория.

Потребители, деловые партнеры и поставщики также являются внутренними стейкхолдерами. Для реализации внешней социальной ответственности организации стремится к достижению лидирующих финансовых и производственных показателей в проектной отрасли.

Достижение этих цели напрямую зависит от эффективности сотрудничества организации с их деловыми партнерами и подрядчиками, построенного на принципах прозрачности и честной конкуренции, а также лояльности потребителей, которая обеспечивается высоким качеством производимой продукции[19].

Для соблюдения, высокого качества продукции и социально-значимых критериев, предприятие разработало ряд специальных разделов проекта: охрана окружающей среды, инженерно-технические мероприятия, направленные на предупреждение чрезвычайных ситуаций и экологическую политику. Разработка этих программ также определила экологические организации как стейкхолдеров.

Основополагающими принципами экологической политики организации являются:

- учет приоритета экологической безопасности как составной части национальной безопасности;
- ответственность за обеспечение охраны окружающей среды при проектировании для строительства объектов;
- проектирование проектов с целью энергосбережение и рациональное использование природных и энергетических ресурсов ;
- приоритет принятия предупредительных мер над мерами по ликвидации экологически негативных воздействий;
- открытость и доступность экологической информации, незамедлительное информирование всех заинтересованных сторон о произошедших авариях, их экологических последствиях и мерах по их ликвидации.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами строится на основе корпоративной социальной политики, которая:

- определяет цели, принципы и приоритеты управления отношениями между организацией и заинтересованными сторонами;
- политика разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и учитывает передовой международный опыт корпоративного управления, соответствует Уставным документам предприятия;
- является инструментом стратегического управления социальными факторами устойчивой конкурентоспособности организации.

Перечень социальных программ, проводимых предприятием, представлен в таблице 4.3.



### 4.3 Определение структуры программ социальной ответственности

Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Таблица 14 – Структура программ социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации	Ожидаемый результат
Охрана здоровья и поддержка здорового образа жизни работников	Социальные инвестиции	Работники	с 01.01.09 по настоящее время	Предупреждение проблем со здоровьем на рабочем месте
Создание оптимальных условий труда и отдыха	Социальные инвестиции	Работники	с 01.01.09 по настоящее время	Обеспечение работникам комфортных рабочих мест и специальных комнат для отдыха
Создание программ по обучению и повышению квалификации	Социальные инвестиции	Работники	с 01.01. 12 по настоящее время	Поддержание высокого уровня знаний и повышение квалификации Работников
Создание и поддержание экологической политики	Социальные инвестиции	Работники, потребители, подрядчики, местные власти, экологические Организации	с 01.01.11 по настоящее время	Предупреждение чрезвычайных ситуаций и неблагоприятных экологических явлений

Из таблицы видно, что программы корпоративной социальной ответственности, направлены как внутренних, так и на внешних стейкхолдеров.

Такое ведение внешней и внутренней социальной политики позволит предприятию занимать лидирующие показатели в проектной отрасли. Достигнута эта цель за счет эффективности сотрудничества с поставщиками и подрядчиками, которое построено на принципах прозрачности и честной конкуренции, а также лояльности потребителей, которая обеспечивается высоким качеством производимой продукции.

#### 4.4 Определение затрат программ социальной ответственности

Социальные затраты организации планируются на год вперед.

Таблица 15 – Затраты программы КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1. Покупка абонементов в спортивный центр, для поддержания здорового образа жизни.	Руб.	1460	85 000
2. Создание комнаты отдыха для сотрудников	Руб.	-	80 000
3.Повышение квалификации персонала	Руб.	-	75 000
4.Расходы на экологическую политику организации	Руб.	-	85 000
Итого:	Руб.	-	325 000

Социальные расходы организации за 2018 год составили 325 тыс. руб. Таким образом, социальная ответственность - новая ступень развития общества и бизнеса, которая позволяет найти консенсус между коммерческими интересами и ожиданиями общества. Корпоративная социальная ответственность – концепция, показывающая, что возможно устойчивое сосуществование бизнеса и общества.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

В качестве рекомендаций по росту эффективности КСО компании можно предложить при сохранении имеющегося уровня финансовой поддержки развивать и нефинансовую составляющую, а именно проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально ответственное поведение.

## **Заключение**

В теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены основы функционирования системы менеджмента качества, понятие качества и подходы к его управлению.

Таким образом, для успешной деятельности предприятию необходимо придерживаться основных принципов управления качеством, которые освоены передовыми международными компаниями. Качество это совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителей.

Высшее руководство предприятия должно во всех случаях принимать на себя ответственность за деятельность этого предприятия и за качество выпускаемой продукции и услуг. Улучшение качества, как правило, автоматически приводит к повышению производительности.

Соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000 означает не только поднятие предприятия на новый, более качественный уровень, организации прозрачности и оптимизации всех процессов управления, но и значительное улучшение качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

В качестве практического исследования был проведен анализ системы менеджмента качества в ООО Нефтестройпроект с 2014 - 2016 года. Проведена характеристика предприятия, его основных экономических показателей и описание проектной продукции.

В ходе анализа системы менеджмента качества были проанализированы основные процессы, степень достижения целей, обратная связь от потребителей.

По результатам анализа СМК были сформулированы проблемы:

- 1) отсутствие мотивации работников;
- 2) отсутствие риск-ориентированного подхода;
- 3) отсутствие планирования изменений.

Эти проблемы сформулировали необходимые мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества.

Для внедрения мотивационной программы был предложен конкретный механизм.

Далее была разработана система по внедрению риск-ориентированного подхода. В стандарте ISO 9001:2015 риски играют более значимую роль, высшее руководство должно способствовать осведомленности о мышлении, основанном на рисках и определять риски и возможности, которые могут, так или иначе, повлиять на качество продукции.

Таким образом, для минимизации рисков и потерь, связанных с ними, руководство должно предпринимать следующие действия:

- идентифицировать риски;
- использовать мышление, основанное на рисках, для определения приоритетного способа, с помощью которого необходимо управлять процессами;
- спланировать действия по обращению с рисками;
- провести мониторинг, измерение, анализ, а также оценить результативность действий, предпринятых для обращения с рисками и возможностями;
- предпринимать постоянное улучшение в работе с рисками.

Также был предложен подход по совершенствованию установления целей в области качества. Он позволит добиваться 100% результатов за счет четкого структурирования целей и их измеримости.

В результате проведенного исследования, поставленная начале работы цель разработать предложения по совершенствованию системы менеджмента качества была достигнута.

## Список используемых источников

1. ООО «Нефтестройпроект» официальный сайт ;–[Электронный ресурс], дата обращения (28.04.2018) – Режим доступа: <http://nsproject.ru/>
2. ГОСТ Р ИСО 9001: 2015. Системы менеджмента качества. Требования – [Электронный ресурс], дата обращения (16.05.2018) – Режим доступа: [http:// docs.cntd.ru/document/1200124394 /](http://docs.cntd.ru/document/1200124394)
3. Афанасьев В.А. Техническое регулирование и управление качеством / В.А. Афанасьев, В.А. Лебедев, В.П. Монахова. – М.: Книжный дом Либроком, 2013. – 256 с.
4. Адлер Ю.П., Похловская Т.М., Шпер В.Л., Нестеренко П.А. Управление качеством. Часть 1: Семь простых методов: Учебное пособие для вузов / Ю.П. Адлер. – 2–е изд., перераб. и доп. – М.: МИСИС, 2012. – 302с.
5. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб.пособие / Г.В. Савицкая. – 7–е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704
6. Астафеев В.Д. Управление качеством на основе использования международных стандартов ИСО серии 9000 и отечественных стандартов – ГОСТов.// Москва: Лаборатория книги, 2012. – 107 с.
7. Ахмин А.М. Основы управления качеством продукции: Учеб. пособие / А.М. Ахмин Д.П. Гасюк. – Издательство Союз, 2011. – 192с.
8. Василевская, И.В. Управление качеством: Учебное пособие / И.В. Василевская. – М.: ИЦ РИОР, 2011. – 112 с.
9. Губарев А. В. Информационное обеспечение системы менеджмента качества
10. / А.В. Губарев. – М.: Горячая линия – Телеком, 2013. – 132 с.
11. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М. Литагент «Альпина». – 2014. – 235с.
12. Клиот Ю.М. Система непрерывного менеджмента как основной инструмент внедрения и практического использования системы менеджмента качества в организациях // Вопросы современной науки и практики.

Университет им. В.И. Вернадского. – 2012. – № 1. С. – 198–205.

13. Колчин А.Ф. Управление жизненным циклом продукции /А.Ф. Колчин, М.В. Овсянников, А.Ф. Стрекалов, С.В. Сумароков. – Анахарсис, 2014. – 304с.

14. Мишин В.М. Менеджмент качества и конкурентоспособности продукции: Учебное пособие / В.Н. Мишин. – М.: ГАУ, 2012. – 81с.

15. Москвин В.А. Управление качеством в бизнесе: Рекомендации для руководителей предприятий, банков, риск – менеджеров / В.А. Москвин. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 384с.

16. Marlene Caroselli Quality Games for Trainers: 101 Playful Lessons in Quality and Continuous Improvement; McGraw-Hill - Москва, 2010. – 304

17. Социальная ответственность: Методические указания к выполнению раздела ВКР «Социальная ответственность»/ сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.

18. Ковалев, А.И. Менеджмент качества функционирования предприятий / А.И. Ковалев, А.С. Зенкин, А.И. Химичева. — М.: ПП Цюпак, 2010. — 520 с.

19. Дремина, М.А. Проектный подход к разработке и внедрению систем менеджмента качества: Монография / М.А. Дремина, В.А. Копнов, А.А. Станкин. — СПб.: Лань, 2015. — 304 с.

20. Бродзенский, С.Я. Менеджмент качества. Учебное пособие / С.Я. Гродзенский. — М.: Проспект, 2015. — 200 с.

21. Минько, Э.В. Менеджмент качества продукции и процессов: Учебное пособие / Э.В. Минько, А.П. Ястребов. — СПб.: ГУАП, 2011. — 412 с.

22. Заика, И.Т. Документирование системы менеджмента качества: Учебное пособие / И.Т. Заика, Н.И. Гительсон... — М.: КноРус, 2013. — 186 с.

**Приложение А**  
(обязательное)  
**Организационная структура ООО «Нефтестройпроект»**

